



---

**Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)**

Volume 21, Nomor 1, 2021, 22-39

DOI :10.15575/anida.v21i1.12400

Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

<https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/anida>

---

## Pengelolaan Kas Masjid: Sebuah Upaya Menjaga Misi Dakwah

**Nenie Sofiyawati**

Program Studi Manajemen Dakwah, STID Al-Hadid, Surabaya

*\*Email: [neniesofiyawati@gmail.com](mailto:neniesofiyawati@gmail.com)*

### **ABSTRACT**

*A mosque's cash management which is not based on managerial principles creates cash excess and shortage problems which affect to the cash availability to meet program needs. This condition results in the emergence of doubts from the congregation to the mosque management because the cash has not been allocated optimally for da'wa activities. This study uses a qualitative literature approach by using data sources such as books, journals, and others. Based on these results of empirical study on mosque cash management, this research yields a mosque cash management model based on mosque's programs whose functions are as a place for improving piety, worshipping, praying, and purifying oneself. The ones including mosque cash management are as follows: designing organizational structure based on its function and position, arranging mosque's work programs, projecting cash flow and time schedule for implementing mosque programs, and evaluating its implementations. Its implementations are in the forms of Mosque Revenue and Expenditure Budget which is used as an operational and controlling basis. Financial management based on planning can represent a trustworthy da'wah mission and reflect amar ma'ruf nahi munkar.*

**Keywords:** *Cash Management, Mosque, Propagation*

### **ABSTRAK**

Pengelolaan kas masjid yang tidak didasarkan pada prinsip manajemen menimbulkan masalah adanya kelebihan dan kekurangan kas yang berpengaruh pada ketersediaan kas bagi pemenuhan kebutuhan program. Kondisi ini berimplikasi pada munculnya keraguan dari jamaah kepada pengelola masjid karena kas belum teralokasikan secara optimal untuk kegiatan dakwah. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif pustaka dengan menggunakan sumber data buku, jurnal dan referensi terkait lainnya. Berdasarkan hasil studi empiris dalam pengelolaan kas masjid maka penelitian ini menghasilkan model pengelolaan kas masjid berdasarkan program masjid yang memiliki fungsi sebagai tempat untuk meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri. Adapun model pengelolaan kas masjid sebagai berikut:

*Pertama*, merancang struktur organisasi berdasarkan fungsi dan kedudukan masjid. *Kedua*, menyusun program kerja masjid. *Ketiga*, memproyeksikan arus kas dan waktu pelaksanaan program masjid. *Keempat*, melakukan evaluasi dalam pelaksanaan program masjid. Implementasi model pengelolaan keuangan berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja Masjid yang digunakan sebagai landasan operasional dan pengendalian. Pengelolaan keuangan berdasarkan perencanaan dapat merepresentasikan misi dakwah yang amanah dan mencerminkan *amar ma'ruf nahi munkar*.

Kata Kunci: Pengelolaan Kas, Masjid, Dakwah

## PENDAHULUAN

Salahsatu strategi dakwah yang dilakukan Rasulullah ketika berhijrah ke Madinah adalah membangun masjid. Masjid Quba merupakan Masjid pertama yang dibangun Rasulullah. Saat perjalanan menuju ke Madinah, Rasulullah tinggal selama 4 hari di Quba. Sebuah desa kecil yang terletak sekitar 5 km dari Madinah (Haikal, 2013:192). Seorang sahabat mengusulkan mendirikan masjid yang digunakan untuk beristirahat pada siang hari dan mendirikan sholat dengan tenang (Kurniawan, 2014:171). Pembangunan masjid Quba merupakan simbol adanya zaman baru yakni pembinaan umat. Sesudah zaman pembinaan pribadi muslim di bidang akidah dan akhlak di Makkah (Ayub, 2007:76).

Saat tiba di Madinah, Rasulullah membeli ladang kurma yang digunakan untuk membangun masjid dan tempat tinggal. Masjid tersebut memiliki empat tembok yang dibuat dari batu bata dan tanah. Atapnya sebagian terdiri dari daun kurma dan sebagian lainnya dibiarkan terbuka. Dengan salahsatu bagian lainnya digunakan untuk orang miskin yang tidak memiliki tempat tinggal. Masjid ini disebut sebagai Masjid Nabawi (Haikal, 2013:196). Selain Masjid Quba dan Masjid Nabawi, tercatat Masjid yang juga dijadikan sentra utama seluruh aktifitas keumatan, yaitu: Masjidil Haram, Masjid Kufah, Masjid Basrah dan masih banyak lagi (Kurniawan, 2014:173).

Fungsi masjid dalam sejarah kemunculannya memang tidak sekedar untuk “tempat sujud” *an sich* sebagaimana harfiahnya, tetapi multifungsi. Pada masa Rasulullah SWA, masjid berfungsi sebagai sentra kegiatan pendidikan, yakni tempat pembinaan dan pembentukan karakter umat. Bahkan lebih strategis, masjid menjadi sentra kegiatan politik, ekonomi, sosial dan budaya umat. Hal ini karena setiap harinya umat Islam berjumpa dan mendengar arahan-arahan Rasulullah tentang hal itu (Kurniawan, 2014:169).

Dalam kepentingan memakmurkan masjid, kegiatan yang dijalankan antara lain: ibadah mahdloh, khutbah jum'at, pengajian, tabligh akbar, ibadah ijtimaiyah, penyembelihan hewan qurban, kegiatan kesehatan, kegiatan ekonomi, proses pernikahan dan muallaf, kegiatan pendidikan, upacara melepas haji (Sutarmadi,

2012:33-34). Agar kegiatan dapat terlaksana maka diperlukan pembiayaan yang bersumber, antara lain: zakat, wakaf, infak/sadaqah, unit usaha, donatur, sumbangan kegiatan, dan sebagainya. Dana yang terkumpul di masjid harus dikelola dan dikembangkan untuk kebutuhan operasional. Masjid harus mampu mengelola keuangannya dengan efisien untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan ataupun kelebihan kas. Idealnya kas masjid dapat dikelola secara produktif untuk kepentingan umat Islam, tidak mengalami kekurangan yang dapat menyulitkan pelaksanaan program ataupun kelebihan yang dapat menyakitkan perasaan umat Islam yang sedang kesulitan.

Kas merupakan uang baik dalam bentuk mata uang ataupun rekening koran/giro yang dimiliki organisasi. Ada banyak alasan baik organisasi maupun perorangan saat memiliki uang kas. Namun secara umum ada empat alasan utama memegang kas atau dana tunai, yaitu: a. Motif transaksi, b. Motif berjaga-jaga, c. Motif spekulasi, d. Saldo kompensasi yang diisyaratkan oleh bank (Kamaludin, 2011:122). Kepemilikan kas dengan motif transaksi bertujuan untuk pembiayaan operasional sehari-hari. Pada motif berjaga-jaga bertujuan untuk meramalkan arus kas pada periode mendatang. Sedangkan motif spekulasi bertujuan untuk memanfaatkan adanya potensi mendapatkan keuntungan. Dan motif sebagai saldo kompensasi digunakan untuk menyediakan jumlah minimum yang harus dipertahankan pada rekening bank. Motif-motif diatas diperlukan dalam rangka menjaga likuiditas kas agar organisasi tidak mengalami kekurangan ataupun kelebihan kas. Terjadinya kelebihan kas tentunya bukan kondisi yang menguntungkan bagi organisasi karena berpotensi tidak terserapnya dana untuk realisasi program. Demikian juga ketika terjadi kekurangan kas yang bisa berpotensi menurunkan kinerja organisasi.

Dalam manajemen kas dijelaskan bahwa masalah diatas dapat diselesaikan dengan melakukan dua hal, yaitu: *Pertama*, Organisasi harus dapat memprediksi secara tepat jumlah saldo kas untuk suatu periode tertentu. *Kedua*, Organisasi harus melakukan sinkronisasi secara tepat antara jumlah penerimaan dan pengeluaran kas. Sinkronisasi harus dilakukan karena memprediksi jumlah saldo kas hanyalah suatu perkiraan sehingga ketepatannya sangat relatif. Sehingga organisasi dapat memperkirakan akan mengalami kelebihan atau kekurangan kas dan memperkirakan pemecahan yang harus dilakukan (Kamaludin, 2011:124).

Pada penelitian empiris sebelumnya tentang pengelolaan keuangan pada masjid dijelaskan bahwa masjid tidak melakukan perencanaan atas penggunaan dana dalam suatu periode. Masjid hanya melakukan perencanaan untuk melakukan penggalangan dana. Sehingga saat terjadi kelebihan dana dalam suatu periode maka sisa dananya ditabung untuk mengantisipasi kondisi jika terjadi kekurangan dana. Bukan dioptimalkan untuk kepentingan memakmurkan masjid (Kusumadyahdewi, 2018:91). Penelitian serupa terkait dengan pengelolaan keuangan masjid dijelaskan bahwa banyak uang kas yang mengendap dan belum

digunakan untuk membuat beragam kegiatan yang bertujuan memakmurkan masjid (Hidayati, et.al, 2018:2). Adanya kelebihan kas tanpa dibarengi dengan program yang jelas juga menimbulkan polemik karena seringkali dimanfaatkan oleh jamaah untuk dipinjam dan dananya selalu tidak pernah dikembalikan (Simanjutak, 2011:22). Penelitian pustaka tentang pengelolaan keuangan organisasi dakwah terjadi pada dana haji yang menganggur karena adanya *pandemic* sehingga dananya tidak jadi dikeluarkan. Oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) dananya dialokasikan untuk kegiatan investasi yang berkontribusi dalam memberikan nilai manfaat untuk mendukung pelaksanaan ibadah haji pada tahun berikutnya (Ridho, 2021:24).

Dari temuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kas menjadi isu yang sangat penting bagi organisasi dakwah khususnya masjid. Menurut Ayub, pengurus masjid harus bersungguh-sungguh dalam melakukan pengelolaan keuangan untuk menjaga kepercayaan dari para jamaah. Sehingga dapat terhindar dari adanya kesalahpahaman dan fitnah antar jamaah yang akan berpotensi merusak citra dan nama baik pengurus maupun masjid. Hal ini dikarenakan dana yang dikelola oleh masjid berasal dari para jamaah (Ayub, 2007:64).

Beberapa studi sebelumnya yang membahas tentang pengelolaan keuangan pada organisasi dakwah antara lain: 1. Pengelolaan Keuangan Masjid Sebagai Organisasi Nirlaba (Kusumadyahdewi, 2018); 2. Manajemen Keuangan Masjid Bagi Takmir Masjid Nurul Iman Perumahan Pondok Rejo Asri Sebagai Upaya Meningkatkan Kemakmuran Masjid (Hidayati, et.al, 2018); 3. Pengelolaan Keuangan Dana Haji di Masa Pandemi Covid-19 (Ridho, 2021); 4. Akuntabilitas dan Pengelolaan Keuangan di Masjid (Simanjutak, et al, 2011); 5. Pengelolaan Manajemen Keuangan pada Lembaga Pendidikan: Studi pada sekolah Al-Islam dan Muhammadiyah di Surakarta (Alkurnia, et.al, 2017). 6. Konsep Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Keuangan Masjid Studi Kasus Pada Masjid Ikhlas Pampangan (Widyanti, 2020); Fenomena Pengelolaan Dan Pelaporan Masjid Jogokariyan Yogyakarta Pada Aspek Mental, Fisik dan Spiritual (Pramesvari, 2019).

Studi diatas banyak membahas tentang deskripsi pengelolaan kas terkait mekanisme penerimaan, pengeluaran dan pelaporan sebagai bentuk akuntabilitas serta transparansi keuangan beserta dinamikanya. Masih belum ada studi yang membahas tentang model pengelolaan kas dalam rangka menjaga likuiditas kas untuk mendukung eksistensi program memakmurkan masjid. Sehingga studi ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi model pengelolaan kas pada masjid dengan menggunakan teori pengelolaan kas yang diimplementasikan pada lapangan masjid. Pengelolaan kas masjid yang dilakukan secara profesional dengan menerapkan prinsip manajemen dakwah akan menghasilkan sistem yang

seimbang dan teratur. Hal ini bertujuan agar misi dakwah untuk menjaga amanah dari umat dapat dijalankan dengan baik.

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif pustaka. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan, membaca dan mencatat temuan penting dari berbagai literatur yang relevan dengan pengelolaan keuangan pada lembaga masjid. Seperti jurnal, buku, artikel dari *website* terkait fenomena pengelolaan kas masjid. Uji verifikasi data menggunakan teknik *triangulasi* sumber untuk mengecek kebenaran data yang digunakan. Selanjutnya data dianalisis sesuai dengan model Miles and Huberman melalui tahapan: reduksi data, kategorisasi dan dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan tentang model pengelolaan kas masjid.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini menyajikan hasil penelitian empiris tentang pengelolaan kas beserta dinamikanya dari beberapa masjid di Indonesia. Hasil penelitian ini akan dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan model pengelolaan kas dengan menggunakan pendekatan studi pustaka dan rasional.

Masjid Jamik An-Nur merupakan salahsatu masjid yang telah memiliki prosedur penerimaan dan pengeluaran dengan penataan dan pelaksanaan yang baik. Masjid ini memiliki perencanaan keuangan yang digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan program kerja masjid. Perencanaan ini meliputi pengeluaran dan penerimaan dana secara detail sehingga kebutuhan operasional dan pemenuhannya dapat diperkirakan. Dalam penyusunan anggaran, pengurus diminta untuk mengidentifikasi kegiatan dan waktu pelaksanaannya. Selanjutnya diperhitungkan biaya dan pendanaan dengan memperhatikan keseluruhan pembiayaan dan penerimaan berdasarkan kegiatan yang akan dilaksanakan. Hal ini dikarenakan pengurus menyadari bahwa dalam melaksanakan kegiatan harus memiliki sumber keuangan yang jelas sehingga tidak mengalami defisit. Oleh karena itu pengurus masjid hanya akan mengadakan kegiatan sesuai dengan ketersediaan dananya. Konsistensi inilah yang mendorong praktik pengelolaan keuangannya tidak menemukan masalah (Endang, 2017:50)

Kondisi berbeda terjadi di Masjid Asy-Syahriyah. Masjid ini memiliki sumber pendanaan dan pengeluaran yang bersifat rutin dan tidak rutin. Pendanaan rutin diperoleh dari kotak amal dan donatur rutin yang digunakan untuk pengeluaran rutin seperti: gaji karyawan (kebersihan, keamanan, administrasi), bisaroh khatib sholat jum'at, penceramah sholat shubuh, listrik, telpon, air, alat tulis, fotocopy laporan dan pemberitahuan jamaah. Sedangkan pendanaan tidak rutin dimanfaatkan untuk kegiatan seperti renovasi dan peringatan hari besar Islam. Jika dalam periode tertentu terdapat jamaah yang memiliki kelebihan rejeki dan masjid sedang tidak ada kegiatan maka dananya langsung disetorkan ke bank yang akan menambah saldo kas masjid. Saldo ini

hanya digunakan untuk berjaga-jaga kalau ada kebutuhan masjid yang mendadak atau kekurangan dari kebutuhan rutin, jika jumlah penerimaan tidak sebanding dengan pengeluarannya. Pengurus masjid masih belum menggunakan pendanaan sepenuhnya untuk kepentingan umat. Karena sebagian dananya selalu disisihkan sebagai kas untuk berjaga-jaga. Sebenarnya langkah ini kurang sejalan dengan harapan jamaah yang menginginkan keseluruhan dana digunakan sepenuhnya untuk kemakmuran masjid. Namun motif berjaga-jaga lebih diterima alasannya oleh jamaah agar program dapat tetap berjalan pada periode berikutnya. Hanya motif berjaga-jaga ini tidak diimbangi dengan perencanaan keuangan yang jelas sehingga menjadi logis ketika jamaah menyimpan keberatan terhadap proses pengelolaan kasnya (Kusumadyahdewi, 2018:80-91).

Dalam kegiatan pengelolaan keuangan tentunya terikat dengan prinsip-prinsip manajemen yaitu berhubungan dengan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sehingga implementasi prinsip manajemen dalam konteks keuangan dapat disajikan sebagai berikut: 1. Menyusun anggaran keuangan (*planning*), 2. Membagi tanggungjawab pengelolaan keuangan (*organizing*), 2. Penggunaan anggaran keuangan (*actuating*), 3. Pengawasan penggunaan anggaran keuangan (*controlling*). Masjid sebagai entitas organisasi juga harus melakukan pengelolaan keuangan sebagai bagian dari misi dakwah yaitu melaksanakan amanah umat dengan penuh tanggungjawab. Sesuai yang disampaikan Allah dalam surat Al-Isra' ayat 36 *"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawaban"*. Sehubungan dengan pengelolaan kas maka ilmu pengetahuan yang relevan adalah manajemen kas. Dengan berbasis pada pengetahuan maka kita memahami sebuah proses yang benar dan memberikan kemaslahatan bagi umat manusia dalam misi *amar ma'ruf nahi munkar*.

Pengelolaan keuangan yang tidak berbasis manajemen kas berdampak pada rendahnya penyerapan dana untuk program masjid. Seperti yang terjadi pada Masjid Nurul Iman. Infak jum'at masjid yang rata-rata sebesar Rp 700.000,- jika dikalikan sebulan berarti mencapai angka Rp 2.800.000,- dan jika dikalikan setahun dapat menembus angka Rp 33.600.000,-. Angka ini sejatinya dapat menjadi kekuatan penggerak masjid sehingga dapat mencapai tingkat kemakmuran yang baik untuk para jamaahnya. Kurang mampunya takmir mengelola keuangan menjadikan kas masjid tidak bergerak. Sehingga saldo kas menumpuk namun kegiatan masjid masih minim. Padahal jamaah berharap infak yang diberikan dapat memberikan manfaat dan pahala melalui program kemakmuran masjid (Hidayati, 2018:1-3).

Kondisi pengelolaan keuangan yang mengalami kelebihan kas juga terjadi di Masjid Baitussalam. Secara rutin masjid telah menyusun laporan keuangan

sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas pengurus masjid terhadap amanah sumber daya keuangan yang dikelolanya. Namun mekanisme ini justru menimbulkan masalah yaitu munculnya dorongan menggunakan dana masjid untuk kepentingan pribadi. Jamaah meminjam uang masjid namun tidak dikembalikan. Jika pengurus tidak memberikan pinjaman akan membuka ruang kecurigaan terkait pengelolaan keuangan mengingat terbukanya informasi saldo kas masjid. Sehingga strategi masjid dalam mengatasi masalah dengan menyusun laporan ketika ada kegiatan besar saja (Simanjutak, et al, 2011:20-22). Masalah yang sama juga terjadi di Masjid Ikhlas. Jamaah yang mengetahui adanya saldo kas masjid berjumlah besar mendorong melakukan peminjaman tanpa kejelasan pengembaliannya (Widyanti, 2020:54)

Masalah pengelolaan keuangan juga menyangkut adanya kekurangan kas, seperti yang terjadi di Masjid Jogokariyan. Takmir masjid merancang program yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di kampung Jogokariyan. Banyaknya program yang dilaksanakan berdampak pada saldo kas yang sempat minus. Sehingga takmir merancang strategi gerakan saldo mandiri agar jamaah dapat mendanai kegiatannya sendiri. Secara rutin masjid menyusun arus kas yang dilaporkan setiap Jum'at agar jamaah dapat turut mengevaluasi pengelolaan keuangan masjid (Pramesvari, 2019:7-8).

Berdasarkan hasil studi empiris diatas ditemukan realitas adanya masjid yang memiliki perencanaan keuangan sehingga tidak memiliki masalah dalam pengelolaan keuangannya. Hal berbeda terjadi pada masjid yang melaksanakan kegiatannya tidak berbasis pada perencanaan keuangan sehingga menimbulkan beragam masalah baik adanya kelebihan ataupun kekurangan kas yang berdampak pada kepercayaan dan munculnya *moral hazard*. Dalam manajemen kas, kondisi kelebihan kas bukanlah situasi yang menguntungkan apalagi jika terjadi kekurangan kas. Beberapa masalah yang ditimbulkan dari pengelolaan keuangan yang tidak berbasis pada manajemen kas dapat tersajikan sebagai berikut: 1. Jamaah keberatan jika dananya disisihkan sebagai kas masjid untuk motif berjaga-jaga, 2. Jamaah menyesalkan menumpuknya saldo kas karena dananya tidak dapat teralokasikan pada program kemakmuran masjid, 3. Munculnya *moral hazard* dengan dalih memanfaatkan penumpukan kas untuk kepentingan pribadi yang tidak diimbangi dengan sikap bertanggungjawab yakni meminjam uang namun tidak mau mengembalikan. 4. Masjid kesulitan menjalankan program kemakmuran karena ketersediaan kas tidak mencukupi.

Munculnya beberapa masalah diatas tentunya perlu diselesaikan agar masjid dapat menjalankan programnya secara optimal. Berdasarkan temuan di lapangan menunjukkan bahwa masalah pengelolaan keuangan dapat diselesaikan dengan adanya perencanaan keuangan. Agar masjid dapat mengetahui kondisi keuangannya secara lengkap maka dapat menyusun anggaran berdasarkan peristiwa keuangan di masa lampau (data historis) yang tersajikan pada laporan

keuangan.

Menurut Sutarmadi, dalam penyusunan anggaran harus didasarkan pada program-program yang dijalankan masjid dalam suatu periode. Sehingga penyusunannya melibatkan pengelola/pengurus masjid (Takmir). Jika terjadi pengembangan ataupun pengurangan dari anggaran yang ditetapkan maka ditetapkan dalam rapat sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan dasar dan peraturan rumah tangga. Penyusunan anggaran meliputi pos penerimaan dan pos pengeluaran. Dalam penggunaannya harus memperhatikan skala prioritas agar dana dapat terkonsentrasi dengan baik. Sehingga diperlukan bendahara yang memiliki disiplin tinggi agar dana yang terbatas itu berhasil guna dan tepat guna. Bagian pengawasan harus mengikuti perkembangan organisasi sejak penyusunan sampai penggunaan anggaran untuk program dan selanjutnya mengawasi hasilnya (Sutarmadi, 2012:64-65).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Masjid hendaknya menjadi titik awal dari kegiatan keuangan Masjid (APBM). Umumnya APBM disusun setahun sekali sebagai ikhtisar keuangan tahunan dalam pengelolaan keuangan Masjid. Bendahara harus bekerja sama agar saldo akhir APBM *surplus* sesuai atau melebihi dari nilai yang diperkirakan. Sehingga semua pihak terkait harus disiplin anggaran (Suherman, 2012:114-115). Jika semua masjid menjalankan fungsinya dengan baik maka akan dapat menghapus atau setidaknya mengurangi keterbelakangan, ketidakmampuan, kemiskinan, kemelaratn, kebodohan dalam masyarakat (Ayub, et.al, 2007:65).

Dalam pengelolaan kas dimulai sejak proses perencanaan, penerimaan uang dan pengeluaran uang, pengendalian atau kontrol atas arus uang masuk dan keluar serta pelaporan penggunaan uang kas. Tujuan utama pengelolaan kas adalah menjamin tersedianya dana tunai pada saat yang diperlukan (Nainggolan, 2012:65). Dari pemaparan diatas menunjukkan bahwa sebelum organisasi menjalankan programnya maka sudah harus digambarkan sumber dan pengalokasian dananya. Perencanaan digunakan sebagai panduan atau petunjuk jalan dalam melaksanakan program agar dapat tergambar secara realistis ketercapaiannya. Program yang tidak berbasis perencanaan akan kesulitan dalam mengukur tingkat keberhasilannya dan akan mengganggu stabilitas keuangan. Karena pengalokasian dananya bersifat *sporadis* dan tidak teratur. Penggunaan dananya berdasarkan rutinitas tanpa memperhatikan keseimbangan dari sisi penerimaan. Padahal bisa dimungkinkan penerimaan yang sudah dianggarkan akan diperoleh dalam suatu periode ternyata batal diterima karena sebab tertentu. Sehingga program yang sudah dicanangkan terpaksa harus berhenti karena tidak adanya dana. Kondisi ini pasti akan mempengaruhi tingkat kepercayaan jamaah pada masjid.

Dalam manajemen dakwah dijelaskan bahwa perencanaan dakwah



menyangkut kegiatan pemrograman dan penganggaran. Penganggaran dakwah adalah rencana yang terorganisir dan bersifat menyeluruh yang dinyatakan dalam satuan unit moneter untuk operasi aktivitas dakwah dan pengadaan sumber daya organisasi selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran ini merupakan sarana yang sangat penting untuk mengendalikan seluruh aktivitas dakwah di setiap sektor dalam suatu organisasi (Munir, et al, 2012). Sehingga penyusunan anggaran masjid harus berbasis kepentingan umat Islam agar dapat memberikan *Rahmatan Lil Alamin*. Keuntungan yang dicapai bukan untuk memenuhi kepentingan kelompok tertentu melainkan untuk kemakmuran Masjid. Bahkan Allah mengangkat derajat orang-orang yang memakmurkan masjid dengan memasukkan golongan orang-orang yang selalu mendapat petunjuk seperti yang disampaikan Allah dalam surat At-Taubah:18 : *“Sesungguhnya yang memakmurkan masjid-masjid Allah hanyalah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan sholat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain Allah. Maka merekalah yang termasuk golongan orang-orang yang selalu mendapat petunjuk (dari Allah)”*.

Dalam melakukan pengelolaan kas terdapat tahapan yang harus dilakukan. *Pertama*, Membuat rencana kegiatan masing-masing program. *Kedua*, Gabung menjadi rencana kegiatan lembaga. Tambahkan rencana kegiatan operasional lembaga. *Ketiga*, Buat proyeksi kas masuk dan keluar masing-masing program. Proyeksikan waktu penerimaan/pengeluaran kas. *Keempat*, Gabung menjadi proyeksi kas lembaga termasuk waktu penerimaan/pengeluaran. Tambahkan proyeksi pengeluaran kas operasional lembaga. *Kelima*, Antisipasi surplus defisit per bulan (Nainggolan, 2012:68).

*Pertama*, menyusun rencana kegiatan tahunan dari masing-masing program tiap departemen. Baik program yang sudah berjalan maupun pengembangan program. Dalam menyusun rencana kegiatan harus disajikan secara detail untuk mengetahui gambaran konkrit program yang akan dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi adanya pengeluaran yang tidak terduga dalam jumlah besar dikarenakan kesalahan dalam mengidentifikasi proyeksi kegiatan yang akan dijalankan.

*Kedua*, mengumpulkan rencana kegiatan dari tiap departemen menjadi satu, termasuk rencana kegiatan operasional lembaga dalam satu tahun. Rencana kegiatan dikompilasi untuk dijadikan sebagai ikhtisar kegiatan tahunan organisasi. Seluruh rencana kegiatan dijadikan sebagai dasar dalam memproyeksikan arus kas organisasi

*Ketiga*, menyusun proyeksi arus kas masuk dan arus kas keluar dari masing-masing program tiap departemen. Dalam memproyeksikan arus kas harus ditetapkan waktu penerimaan maupun pengeluaran kas. Hal ini bertujuan untuk memudahkan pengawasan dalam realisasi arus kas masuk dan arus kas keluar. Seringkali realisasi penerimaan yang diharapkan tidak sesuai dengan waktu yang

ditetapkan sehingga berdampak pada realisasi pengeluaran. Padahal program harus tetap dijalankan. Sehingga pengalokasian anggaran tidak sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

*Keempat*, mengkompilasi hasil proyeksi arus kas departemen dengan proyeksi arus kas lembaga. Rencana kegiatan yang sudah dilengkapi dengan proyeksi arus kas beserta waktunya maka bisa dijadikan sebagai ikhtisar anggaran tahunan organisasi. Umumnya proses pembuatan proyeksi pengeluaran dimulai dari periode yang panjang kemudian dibuat menjadi periode yang lebih pendek (per bulan) untuk memudahkan dalam mengukur ketercapaian realisasi program.

*Kelima*, menyusun proyeksi arus kas yang sangat bermanfaat dalam memperkirakan potensi terjadinya surplus (kelebihan) ataupun defisit (kekurangan) per bulan. Informasi ini sangat penting sekali agar organisasi dapat melakukan antisipasi dan melakukan tindakan yang tepat dalam menghadapi situasi kelebihan ataupun kekurangan kas.

### **Model Pengelolaan Kas Masjid**

Model dalam KBBI Online dijelaskan sebagai pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Pengelolaan merupakan proses mengatur, mengurus, menjalankan. Sehingga model pengelolaan merupakan pola atau acuan yang digunakan untuk mengatur obyek tertentu. Jika dikontekskan pada definisi model pengelolaan kas maka dapat diartikan sebagai pola atau acuan yang digunakan untuk mengatur kas milik organisasi atau individu. Adanya masalah dalam pengelolaan kas masjid diatas menuntut perlunya model pengelolaan kas untuk konteks masjid.

Pengelolaan kas yang baik mencerminkan terciptanya transparansi dan akuntabilitas. Dalam konsep akuntabilitas pada organisasi nirlaba dijelaskan bahwa *agent* harus mempertanggungjawabkan program kepada *multiple principal* yaitu penyandang dana, penerima manfaat dan diri sendiri. Dalam konteks masjid, tidak ada sekat dan batasan antara *agent* dan *principal*. Masjid memiliki sumber daya jamaah yang memiliki peran majemuk sebagai penerima manfaat, penyedia sumber daya sekaligus operasionalisasi organisasi (Siskawati, et.al, 2015:35). Kondisi inilah yang menjadi bumerang bagi pengelola masjid dalam pengelolaan keuangannya.

Jamaah sebagai *stakeholder* masjid menjalankan peran secara bersamaan sebagai penyandang dana, penerima manfaat sekaligus pengelola organisasi. Dalam perspektif *stakeholder* teori dan *legitimacy* teori, penerima manfaat berada dalam posisi yang paling lemah karena tidak memiliki kemampuan dan sistem yang mendukung untuk menekan pengurus organisasi agar bersikap akuntabel (Siskawati, et.al, 2015:36).

Namun praktik ini berbeda dengan yang terjadi pada masjid, yang sekaligus menjadi keunikan tersendiri. Jamaah sebagai penerima manfaat memiliki

kemampuan dalam menekan pengurus untuk bersikap akuntabel terhadap pengelolaan sumber daya keuangan. Jamaah berkesempatan menyampaikan opininya tentang adanya keberatan jika kas masjid disisihkan untuk tabungan termasuk jika kas masjid belum dioptimalkan dalam program kemakmuran masjid. Sehingga penggunaan kas yang belum optimal membawa resiko adanya peluang penggunaan kas masjid untuk kepentingan pribadi jamaah (pinjaman yang tidak dikembalikan). Tentu saja hal ini telah menyimpang dari koridor pemanfaatan kas masjid untuk kepentingan umat. Untuk dapat menjembatani masalah diatas maka pengelola masjid harus merumuskan secara jelas tentang program masjid. Adanya keraguan dan penyimpangan dalam mengelola keuangan masjid disebabkan ketidakjelasan pemanfaatan dananya.

Dalam merancang program masjid harus memahami tentang fungsi dan kedudukan masjid. Dalam Surah At-Taubah ayat 108, Allah menyampaikan *“Sesungguhnya Masjid yang didirikan atas dasar takwa sejak hari pertama adalah lebih patut kamu shalat di dalamnya. Di dalam masjid itu ada orang-orang yang ingin membersihkan diri. Dan Allah menyukai orang-orang yang bersih”*. Berdasarkan penjelasan ayat diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi utama pembangunan masjid antara lain: *Pertama*, tujuan pembangunan masjid harus didasarkan pada nilai ketakwaan. Akar kata takwa adalah *naqa-wiqayah* yang berarti memelihara dan menjaga. Berdasarkan makna takwa menurut tinjauan epistemologi, terminologi dan Al-Qur'an maka unsur takwa meliputi: a. Memiliki rasa takut, b. Beriman, c. Berilmu, d. Berkomitmen dan kontinue dalam ketaatan dengan menjalankan perintah-perintah Allah dan menjauhi larangan-larangan-Nya, e. Sangat ingin mendapatkan keridhaan/balasan Allah dan terbebas dari murka/azab-Nya (Saichon, 2017:44-46). *Kedua*, adanya perintah untuk melaksanakan sholat di Masjid yang didasarkan pada nilai ketakwaan. Sholat memberikan pendidikan antara lain: a. Sarana mendekatkan diri kepada Allah dan menentramkan jiwa, b. Membangun pribadi yang bersih dan tertib, c. Mencetak karakter sabar (Ari, 2016:45-50). *Ketiga*, tempat bagi orang-orang yang ingin membersihkan diri.

Dalam surat An-Nur ayat 36-37 Allah menjelaskan : *“Bertasbih kepada Allah di masjid-masjid yang telah diperintahkan untuk dimuliakan dan disebut nama-Nya di dalamnya pada waktu pada waktu pagi dan waktu petang, laki-laki yang tidak dilalaikan oleh perniagaan dan tidak (pula) oleh jual beli dari mengingati Allah, dan (dari) mendirikan salat, dan (dari) membayar zakat. Mereka takut kepada suatu hari yang (di hari itu) hati dan penglihatan menjadi guncang”*. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online dijelaskan bahwa bertasbih memiliki arti memanjatkan puji-pujian kepada Allah. Kata memanjatkan dalam KBBI memiliki makna menaikkan, membiarkan memanjat. Jika ditambah dengan teks doa maka maknanya menyampaikan doa. Dalam surat Al Jin ayat 18: *“Dan sesungguhnya masjid-masjid itu adalah milik Allah. Maka*

janganlah kamu menyembah sesuatu pun di dalamnya selain (menyembah) Allah. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa masjid memiliki fungsi sebagai tempat istirahat, sholat, bertasbih, membersihkan, dan menyembah kepada Allah yang dibangun atas dasar ketakwaan.

Pengelola masjid harus memahami bahwa keberadaannya sebagai tempat untuk meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri. Spirit ini harus tercermin dalam proses pemrograman dan penganggaran kegiatan masjid dalam satu periode. Kas masjid harus diprioritaskan pada pemenuhan pelayanan yang dapat mendukung kegiatan meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri. Karena kegiatan ini hanya dapat dilaksanakan di masjid dan tidak dapat tergantikan pada tempat manapun. Sehingga pengelola masjid perlu mengidentifikasi unsur-unsur dari kegiatan meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri yang tercermin pada struktur organisasinya.

Hal ini berimplikasi pada penerapan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganasan, penggerakan dan pengawasan. Agar masjid dapat menyelenggarakan kegiatan berdasarkan fungsi dan kedudukannya maka pengurus masjid harus menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Masjid (APBM). Menurut Nasir, anggaran dijadikan sebagai sarana utama untuk pengendalian serta alat utama koordinasi dalam aktivitas dakwah. Pada proses ini interaksi antara manajer dan anggotanya yang berlangsung selama proses penganggaran akan membantu menetapkan dan mengintegrasikan berbagai aktivitas anggota organisasi dakwah. Sehingga akan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai suatu manajemen serta menghindari sebuah kerancuan (Munir, 2006:174)

Dalam menyusun APBM harus menerapkan prinsip keseimbangan dan rasionalitas yaitu dengan menyesuaikan antara penerimaan dengan pengeluaran. Jika dalam periode tertentu jumlah penerimaan sedikit maka pengeluaran juga harus menyesuaikan demikian juga sebaliknya. Kecuali untuk kegiatan yang terikat dengan waktu seperti ramadhan dan perayaan hari raya yang memang pelaksanaannya tidak memungkinkan ditunda. Sehingga masjid dapat memperhitungkan bulan-bulan yang berpotensi memiliki kegiatan yang padat ataupun longgar. Namun masjid juga dapat merencanakan optimalisasi penggalangan dana jika dalam periode tertentu mengadakan kegiatan besar.

Dengan adanya APBM maka masjid dapat memastikan memiliki ketersediaan kas yang cukup agar semua program dapat berjalan dengan lancar. Pertimbangan secara rasional diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan masjid dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tentunya disesuaikan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki baik internal

maupun eksternal. Dengan perhitungan yang tepat berdasarkan data-data yang akurat maka akan dihasilkan sebuah perencanaan yang presisi. Kecuali terdapat asumsi-asumsi yang memang masih belum tergambar pada saat merencanakan maka perlu dilakukan penyesuaian. Potensi terjadinya kelebihan ataupun kekurangan kas dapat dihindari. Sehingga tidak diperlukan langkah-langkah praktis untuk menyelesaikan masalah kelebihan ataupun kekurangan kas. Apalagi yang tujuannya untuk memanfaatkan potensi keuntungan dalam jangka pendek seperti spekulasi ataupun investasi. Mengingat kegiatan spekulasi maupun investasi juga membutuhkan pengelolaan yang baik agar tidak membawa resiko bagi masjid. Kecuali masjid memang merancang program investasi untuk melindungi nilai aset dalam jangka panjang.

Dalam merancang model pengelolaan kas masjid juga harus memasukkan asumsi karakteristik masjid berdasarkan tipologi masjid. Menurut Standart Pembinaan Manajemen Masjid yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam pengelompokkan masjid berdasarkan tipologi (struktur, sektoral, teritorial dan sejarah) dan perkembangannya terdiri dari Masjid Negara, Masjid Nasional, Masjid Raya, Masjid Agung, Masjid Besar, Masjid Jami', Masjid Bersejarah, dan Masjid di tempat Publik. Jika mengamati karakteristik masjid yang tersajikan dalam studi pendahuluan maka dapat disajikan informasi sebagai berikut: 1. Masjid Asy-Syahriyah berlokasi di wilayah perumahan, 2. Masjid Nurul Iman berlokasi di wilayah perumahan, 3. Masjid Baitussalam berlokasi di wilayah pesisir pantai, 4. Masjid Ikhlas berlokasi di wilayah perkampungan, 5. Masjid Jogokariyan berlokasi di wilayah perkampungan, 6. Masjid Jamik An-Nur berlokasi di wilayah perkampungan. Berdasarkan wilayah teritorialnya maka masjid-masjid diatas memiliki karakteristik sebagai Masjid Jami'. Yaitu masjid yang terletak di pusat pemukiman di wilayah pedesaan/kelurahan (BIMAS, 2014).

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas maka model pengelolaan kas masjid dapat dilakukan melalui prosedur/tahapan sebagai berikut: 1. Merancang struktur organisasi berdasarkan fungsi dan kedudukan masjid, 2. Menyusun program masjid, 3. Memproyeksikan arus kas dan waktu pelaksanaan program masjid, 4. Melakukan evaluasi dalam pelaksanaan program masjid.

*Pertama.* Struktur organisasi masjid harus dibangun berdasarkan kerangka bahwa masjid merupakan tempat untuk meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri. Dalam perumusan departemen yang akan menggerakkan fungsi-fungsi dalam masjid maka perlu mengidentifikasi unsur-unsurnya. Kita ambil contoh dalam mengidentifikasi unsur-unsur dari meningkatkan ketakwaan. Seperti yang sudah disampaikan di atas bahwa unsurnya antara lain: a. Memiliki rasa takut, b. Beriman, c. Berilmu, d. Berkomitmen dan berkelanjutan dalam ketaatan dengan menjalankan perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya. Berdasarkan unsur-unsur

diatas maka pengurus Masjid dapat membentuk departemen Dakwah. Adapun kegiatannya berupa pengajian dengan mengangkat tema-tema yang dapat meningkatkan ketakwaan seperti materi tentang Surga dan Neraka. Dengan memahami materi tersebut maka manusia akan memiliki rasa takut karena setiap perbuatan akan mendapatkan balasan yang setimpal. Sehingga dapat meningkatkan keimanan, mampu menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Kegiatan pengajian ini tidak sekedar dilaksanakan namun juga dievaluasi ketercapaian hasilnya. Proses ini dilakukan secara terus menerus tanpa henti untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Orientasi perbaikan secara terus menerus tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sehingga masjid harus dapat menjamin program dapat berjalan dengan baik tanpa kendala tidak adanya ketersediaan kas.

*Kedua*, Masjid harus menyusun program kerja tahunan berdasarkan struktur organisasi yang ada. Misalnya pada dewan pengurus terdapat struktur: Ketua, Bendahara, Sekretaris. Dan pada departemen terdapat struktur: Departemen Pribadatan, Departemen Dakwah, Departemen Sosial, Departemen PHBI, Departemen Pendidikan, Departemen Zakat, Infak dan Shadaqoh, Departemen Pembangunan, Departemen Penggalian Dana dan Pembantu Umum. Seluruh fungsi dari struktur organisasi diatas harus menyusun program kerja tahunan. Penyusunannya harus berdasarkan pada kondisi yang sebenarnya jika memang terkait pengadaan program yang sudah berjalan, kecuali untuk hal-hal yang diperlukan evaluasi. Sedangkan untuk program yang baru dicanangkan maka bisa menggunakan asumsi proyeksi. Program kerja harus dibuat detail untuk memudahkan dalam melakukan pengukuran kinerja. Misalnya pada departemen Peribadatan maka program kerja yang dapat dirancang meliputi: mengadakan sholat fardhu 5 waktu setiap hari, mengadakan sholat jum'at, mengadakan sholat tarawih, mengadakan sholat hari raya, membersihkan masjid, menyiapkan logistik peribadatan (*sound system, speaker*, kabel, mimbar, mihrab, sajadah, karpet, sarung, mukena, Qur'an, kipas angin, pembersih lantai, pengharum ruangan, minuman, dan sebagainya) dan menyusun laporan bulanan. Dan seluruh pihak yang terlibat pengelolaan masjid wajib untuk menyusun rencana kegiatan tahunan termasuk fungsi manajemen seperti takmir. Penyusunan rencana kegiatan bisa dilakukan berdasarkan program periode sebelumnya dan program baru yang akan di-*launching* pada periode berjalan. Program bisa diklasifikasikan berdasarkan program rutin dan program tidak rutin.

*Ketiga*, Masjid harus melakukan proyeksi arus kas berdasarkan rencana kegiatan dengan mencantumkan periode waktu pelaksanaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat likuiditas kas masjid sebagai upaya memenuhi realisasi program organisasi. Misalnya memproyeksi penerimaan dari jamaah ataupun

sumbangan donatur eksternal. Departemen Penggalan Dana yang bertugas memobilisasi seluruh dana yang diterima oleh masjid harus memperkirakan jumlah penerimaan baik dari kaleng infak (tromol), sumbangan jamaah, sumbangan perusahaan, hibah pemerintah, penghasilan parkir, penghasilan bunga, dan penghasilan lainnya berdasarkan informasi dari periode sebelumnya dengan mengasumsikan adanya inflasi (kenaikan harga barang secara menyeluruh). Bagian penggalan dana harus mengelompokkan jenis pengeluaran yang bersifat rutin maupun tidak rutin untuk mengkalkulasi jenis penerimaan yang dapat digunakan bagi pengalokasian untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran tidak rutin. Seperti hasil dari tromol sholat Jum'at yang dapat diterima secara rutin. Dalam mendata hasil kaleng infak harus detail yang menyangkut informasi tentang rata-rata penerimaan per minggu ataupun per bulan, jumlah kaleng infak yang dimiliki oleh masjid dan jumlah waktu penerimaan dalam setahun. Informasi penerimaan ini akan menjadi asumsi pengalokasian dananya pada periode berjalan. Karena dimungkinkan penerimaan tidak stabil, terkadang besar namun terkadang juga kecil. Sehingga diupayakan harus seimbang. Adapun output dari tahapan kedua dan ketiga adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Masjid (APBM).

*Keempat*, Masjid harus melakukan pengawasan dalam pelaksanaan APBM agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan. Pengawasan dapat dilakukan sejak proses penerimaan dan pengeluaran kas yang dilaporkan pada bendahara. Bendahara harus menjadikan APBM sebagai panduan dalam mengontrol pengelolaan kas. Misalnya saat menerima uang harus dibuktikan dengan kwitansi yang ada otorisasi dari penyumbang dan pengurus. Jika penerimaannya dari hasil kaleng infak maka dapat dibuatkan Berita Acara Perhitungan Kaleng Infak yang diotorisasi oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses perhitungan. Sedangkan untuk penerimaan yang berasal dari uang parkir bisa juga dibuatkan Berita Acara Perhitungan Uang Parkir yang diotorisasi oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses perhitungan. Demikian juga saat mengeluarkan uang harus dibuktikan dengan nota, faktur ataupun kwitansi dari penjual atau pemberi jasa. Pengawasan sangat penting dilakukan untuk memastikan realisasi anggaran sesuai dengan APBM. Bendahara tidak diperkenankan untuk mengeluarkan uang tanpa adanya otorisasi dari pimpinan departemen terkait. Jika pengawasan dapat berjalan efektif maka potensi terjadinya kelebihan ataupun kekurangan kas dapat dihindari. Sehingga dananya dapat digunakan secara produktif bagi kemakmuran masjid. Bila memungkinkan, bendahara dapat menyusun laporan realisasi anggaran yang menggambarkan prosentase ketercapaian penerimaan dan penyerapan dana program. Informasi ini sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melakukan evaluasi pengelolaan kas apakah sudah berjalan sesuai yang diharapkan. Jika penerimaan tidak sesuai dengan anggaran maka takmir dapat segera menyiapkan strategi optimalisasi penggalangan dengan merancang

berbagai program inovasi. Demikian juga jika pengeluaran telah melebihi batas kewajaran penggunaan dana maka takmir segera menyiapkan strategi efisiensi. Inilah yang disebut dengan anggaran berimbang yaitu menyesuaikan antara penerimaan dengan pengeluaran.

Model pengelolaan kas masjid dapat diterapkan pada konteks masjid Jami' agar dapat mengelola keuangannya dengan baik dan amanah. Sehingga dapat memitigasi adanya resiko keraguan dari para jamaah terkait pengelolaan kas masjid. Mengingat pengurus masjid merupakan sukarelawan yang tidak mendapatkan kompensasi apapun atas jerih payah dan keringat yang telah dikeluarkan untuk merencanakan serta mengimplementasikan program memakmurkan masjid. Mereka bekerja secara ikhlas dan hanya mengharapkan pahala dari Allah SWT (Simanjutak, 2011:13).

APBM merupakan landasan prosedur kerja bagi pengelola keuangan masjid agar pengalokasian dananya sesuai dengan fungsi dan kedudukan masjid. Jika terdapat pihak-pihak yang berusaha untuk menggeser orientasi dari pengalokasian dana masjid maka dapat dilakukan upaya pencegahan. Pengurus masjid dapat menggunakan rasionalisasi program masjid untuk menghindari penyelewengan dan *moral hazard* dari pihak-pihak yang memanfaatkan situasi demi kepentingan pribadi. Sehingga masalah ketidakjelasan pemanfaatan dana masjid yang berimplikasi pada integritas kinerja dari pengurus masjid dapat teratasi. Masjid yang membawa misi dakwah untuk melakukan *amar ma'ruf nahi munkar* serta perbaikan dan pembangunan masyarakat akhirnya bisa terwujud.

## PENUTUP

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa penyelesaian atas masalah kelebihan ataupun kekurangan kas di organisasi masjid dapat dilakukan dengan pengelolaan keuangan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip dalam manajemen kas. Pengelolaan kas dengan mempertimbangkan program masjid dapat menjembatani adanya kesenjangan antara ekspektasi penyedia sumber daya serta penerima manfaat dengan pengelola masjid. Yang semuanya merupakan pemangku kepentingan (*stakeholder*) masjid. Masjid sebagai tempat untuk meningkatkan ketakwaan, menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri tentunya membutuhkan dana yang besar dalam pelaksanaannya.

Dari hasil penelitian diatas dirumuskan sebuah model pengelolaan kas masjid yang dibangun berdasarkan program masjid Jami'. Adapun prosedur/tahapan dalam melakukan pengelolaan kas masjid sebagai berikut: *Pertama*, merancang struktur organisasi berdasarkan fungsi dan kedudukan masjid. Struktur organisasi yang dihasilkan harus mampu mencerminkan operasionalisasi masjid sebagai tempat untuk meningkatkan ketakwaan,



menyembah, bertasbih, memanjatkan doa dan membersihkan diri melalui departemen-departemen. *Kedua*, menyusun program masjid yang dilakukan oleh seluruh pengurus dan departemen. *Ketiga*, memproyeksikan arus kas dan waktu melaksanakan program masjid dari seluruh pengurus dan departemen. Pada tahapan kedua dan ketiga menghasilkan APBM yang merupakan landasan operasional kerja sekaligus pengendalian dalam pengelolaan keuangan masjid. *Keempat*, melakukan evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh bendahara sebagai pihak yang berinteraksi secara langsung dalam proses penerimaan dan pengeluaran uang.

Hasil studi ini merupakan gagasan yang dibangun untuk menyelesaikan masalah pengelolaan keuangan masjid. Asumsi tersebut menghasilkan sebuah model yang belum dilakukan ujicoba pada lapangan masjid secara riil. Sehingga diperlukan adanya masukan yang bersifat membangun demi mencapai hasil yang optimal. Yang tentu saja manfaatnya dapat dirasakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ari, A. (2016). "Urgensi Shalat Dalam Membentuk Karakter Muslim Menurut Quraish Shihab" dalam *Jurnal Ulunnuha*, 6 (2) 41-52
- Ayub, et.al. (2007). *Manajemen Masjid*, Jakarta: Gema Insani
- Endang. (2017) "Penerapan Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pengelolaan Keuangan Masjid Jamik An-Nur Sekayu" dalam *Jurnal ACSY Politeknik Sekayu*, 6 (1) 41-56
- Haekal, H. (2013). *Sejarah Hidup Muhammad*, Jakarta: Litera Antar Nusa
- Hidayati, et.al. (2018). "Manajemen Keuangan Masjid Bagi Takmir Masjid Nurul Iman Perumahan Pondok Rejo Asri Sebagai Upaya Meningkatkan Kemakmuran Masjid" dalam *Community Empowerment*, 3 (1) 1-7
- Kamaludin. (2011). *Manajemen Keuangan Konsep Dasar dan Penerapannya*, Bandung: Mandar Maju
- Kurniawan, S. (2014). "Masjid Dalam Lintasan Sejarah Umat Islam" dalam *Jurnal khatulistiwa - Journal of Islamic Studies*, 4 (2) 169-184
- Kusumadewidyah. (2018). "Pengelolaan Keuangan Masjid Sebagai Organisasi Nirlaba" dalam *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, 4 (2) 81-91
- Munir, et.al. (2012). *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Rahmat Semesta
- Nainggolan, P (2012). *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Bina Integrasi Edukasi
- Pramesvari, L. (2019). "Fenomena Pengelolaan dan Pelaporan Masjid Jogokariyan Yogyakarta Pada Aspek Mental, Fisik dan Spiritual" dalam *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*, 21 (3) 1-11
- Ridho, Z. (2021). "Pengelolaan Keuangan Dana Haji di Masa Pandemi Covid-19" dalam *Jurnal HARAMAIN: Jurnal Manajemen Bisnis*, 1 (1) 12-27

- Saichon, M. (2017). “Makna Takwa Dan Urgensitasnya Dalam Al-Quran” dalam *Jurnal Usrah*, 3 (1) 41-54
- Simanjutak, et.al. (2011). *Akuntabilitas Dan Pengelolaan Keuangan di Masjid. Simposium Nasional Akuntansi XIV Aceh 2011*, 1-13. Banda Aceh: Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala
- Siskawati, et.al. (2015). “Model Akuntabilitas Organisasi Non Profit pada Masjid” pada *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 1 (1) 29-41
- Suherman, Eman. (2012). *Manajemen Masjid*, Bandung: Alfabeta
- Sutarmadi, A. (2012). *Manajemen Masjid Kontemporer*, Jakarta: Penerbit Media Bangsa
- Widyanti, R. (2020). “Konsep Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Keuangan Masjid (Studi Kasus Pada Masjid Ikhlas Pampangan NAN XX)” dalam *Jurnal Economic, Accounting, Scientific (Cash)*, 1 (2) 46-57